مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 7 (2009) : 449 - 459



مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 449 - 459
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

تنمية وتدريب الموارد البشرية –مفاهيم عامة–

رميلة لعمور
معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ,الجزائر

مقدمة

يحتلّ موضوع التدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية لما له من أهمية موقع الصدارة في كثير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، وأ بح يشكل العمود الفقري في أولويات كثير من المؤسسات الحديثة نحو التطوير والتحديث، وتأتي أهمية التدريب من كونه وسيلة أساسية في عملية إعداد وتأهيل وتنمية الموارد البشرية وإكسابها المهارات والخبرات اللازمة، لشغل الوظائف المتاحة في سوق العمل لمختلف المهن والتخصّصات، ويظهر الاهتمام الواضح للتدريب من خلال حجم التمويل الذي تر ده الدول لبرامج وأنشطة التدريب لارتباط ذلك مباشرة بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تنمية وتدريب الموارد البشرية:

1. مفهوم التدريب: يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالأداء والإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، وباعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في المجال الإداري لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الاعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الانتاجية، وكما هو الحال في كل المصطلحات الإدارية تتباين تعاريف التدريب الإداري من باحث الى آخر كما يلي:

يعرف التدريب بأنه "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها"[1].

ويعرف التدريب ايضا على أنه "النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"[2].

كما يعرف على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بنّاء مما قد ينعكس

على تحسين الأداء في المؤسسة"[3].

ويعرف ايضا بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم"[4].

ويعرف بأنه" تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"[5].

ويمكن القول في تحديد مفهوم التدريب أنه: عملية إدارية يتم بواسطتها إكساب الأفراد مهارات وخبرات إدارية وفنية وقدرات تقنية تؤهّلهم للقيام بأعمال محدّدة، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بما يؤدّي إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، وهذا يعني أنَّ التدريب هو العملية التي يُراد بها إحداث تغييرات معيّنة لمجموعة من العمال هم في حاجة لها، أو أن المؤسسة تحتاجها منهم.

2. الفرق بين التدريب والتنمية: يُلاحظ أن بعض الباحثين يرى أن التدريب للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة"[7]، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بُغية رفع مستوى كفاءتهم ماهو الا مصطلح مرادف لتنمية وتطوير العاملين فيُعرّف التدريب أوالتنمية "بالجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بنّاء"[6]، بينما البعض الاخر يفرق كثيرا بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية تلك الموارد، فيعرفوا تنمية الموارد البشرية "بأنها عملية تطوير المهارات العامة الإنتاجية لأقصى حد، كما يعرفونها ايضا "بأنها تهيئة الظروف الملائمة للفرد لتنمية مداركه وزيادة قدرات الفرد لتحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية، أوالقيام بمسؤوليات أكبر"[8]، ويمكن إبراز بعض العنا ر التي تختلف فيها تنمية الموارد البشرية عن تدريب تلك الموارد في الجدول التالي:

العنا ر	التدريب	التنمية
من حيث الطابع	يغلب عليه الطابع الفني الحركي	يغلب عليه الطابع الذهني
من حيث الزمن	يهتم بالوظائف او الاعمال الحالية	يهتم بالوظائف والأعمال المستقبلية
من حيث التخصص	مخصص للعاملين	مخصص للمدراء
من حيث الاستمرارية	يكون على فترات متقطعة ولتحقيق هدف معين	عملية مستمرة

المصدر: من اعداد الباحثة

3.الفرق بين التدريب والتأهيل\التعليم: لعل من المناسب أن نبدأ الحديث عن التدريب والتأهيل (التعليم) بإيراد حقيقة اتفق عليها أغلب من كتب عن التدريب والتأهيل، تلك الحقيقة هي تمييز التدريب عن التأهيل(التعليم) ومنها:

"أن التدريب يركّز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدّد، بينما يعبّر التعليم عن زيادة المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدّد"[9].

فاالتأهيل "التعليم" هدفه تزويد الفرد بحصيلة معيّنة من العلم والمعرفة في إطارٍ ومجالٍ معيّن، ويهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل العامل للدخول في الحياة العملية، بينما يكون التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم والتأهيل، فهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة وإتقان عمل بذاته ويهدف أساساً إلى زيادة كفاءة الفرد العامل وقدراته ومهاراته على أداء مهام بذاتها، واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية"[10], وتبقى حقيقة أن التدريب والتأهيل متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف التدريب لعلاج الثغرات التي قد لا يتناولها محتوى التعليم والتأهيل، ويعتبران وجهان لعملة واحدة الهدف منهما تطوير مهارات وقدرات العاملين في مختلف وظائفهم الإدارية والفنية والمهنية ويهتم كل منهما بالتغيير الإنساني لتطوير معارف ومهارات وقيم وسلوكيات العاملين.

ثانيًا: مبادئ عامة في التدريب:

لكي يتحقّق الهدف من عملية التدريب هناك مبادئ وأسس يجب مراعاتها والأخذ بها, ويمكن تلخيص أهم تلك المبادئ والأسس في الآتي:[11]

1. الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة، وكذلك التنمية التي تترتب عليه، ولكن تختلف درجات هذه التنمية باختلاف الأفراد والأوقات.

2. الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم، فمن اللغة إلى المعلومات والمهارات والقيم والصفات الشخصية والاتجاهات.

3. الذاتية: التنمية عملية ذاتية، فالفرد هو المسؤول الأول عن تنمية نفسه بالاستفادة ممّا يُقَدَّمُ له من تدريب.

4. التفاعل: وفي ذات الوقت فإن التنمية عملية مشتركة يتمّ فيها التفاعل بين المتدرّب والمدرّب، ويتوقّف نتاج التدريب على قدرة كلا الطرفين على الإفادة والاستفادة.

5. التكامل: كل أنواع التدريب تنتج تنمية ذاتية للأفراد، ذلك لأنها تتكامل مع بعضها، فالنواحي الفنية تكمَّل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمَّل الجوانب الذهنية.

6. العمومية: يستفيد المتدرّب من نتاج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.

7. الايجابية: التدريب نشاط ايجابي يلعب فيه المتدرّب دوراً رئيسياً، ولهذا فإن عنصر الرغبة ووجود الدوافع للتعليم أمر بالغ الأهمية.

8. الشمول: يتم التدريب على كافة المستويات الإدارية من أعلاها إلى أدناها، كل حسب حاجاته التدريبية، فالتدريب يشمل العاملين في كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة.

9. المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير، فهو جزء من الخطة المتكاملة للمؤسسة كما أنه

جزء من التنمية الكلية للمؤسسة.

10. العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات، فالتعليم لا يتمّ إلا بعد تغيير السلوك.

ثالثًا: أهمية التدريب:

وتبرز أهمية التدريب كعنصر رئيس في عملية تنمية الموارد البشرية، مما يتطلّب عناية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق الأهداف ا لمّددة له، ولذلك يُعدّ التدريب من أهمّ محاور تطوير العمل في المؤسسات إذ إنه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات والأفكار والمعلومات التي تمكنهم من تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتساعدهم على مواكبة التطوُرات التكنولوجية وتسخيرها لتحسين أداء واجباتهم ومهامهم والرقي بالمستوى العام لمؤسستهم التي يعملون فيها، ولهذا يُعدّ التدريب ذو أهمية بالغة للعامل، وكذلك للمؤسّسة التي يعمل فيها، ويتّفق المختصُون على أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الموارد البشرية، باعتبار التدريب جهدا مخطّطاً ومستمراً لتطوير أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم وزيادة خبراتهم الثقافية والاجتماعية، وبالتالي تتمكّن المؤسسة من إعداد وتأهيل كوادر ماهرة ذات قدرات وخبرات لمهامها الوظيفية.

وتتمثّل أهمية التدريب في أنه يهدف إلى تحقيق عدد من الفوائد في الجوانب الرئيسية التالية:[12]

1– أهمية التدريب للمؤسسة: التدريب يحقّق للمؤسسة الفوائد التالية:

– زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف.

ـ رفع مستوى كفاءة الإنتاج كمّاً ونوعاً عن طريق زيادة مهارات العاملين

– يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

– يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

– يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

– يؤدّي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

– يؤدّي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

– يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

– يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

2– أهمية التدريب للأفراد العاملين: إن الفوائد التي يحقّقها التدريب للأفراد العاملين تتمثل بالآتي:

– يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

– يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحلّ مشاكل العمل ورفع معنوياتهم.

– يطوّر وينمّي العوامل الدافعية للأداء ويوفّر الفر ـة أمام الأفراد للتطوّر والترقية في العمل.

– يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقّق الأداء الفاعل.

– يساعد في التغلب على حالات الاغتراب والصراع والقلق والتوتر الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلّة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

– العمل على تخفيض معدّل حدوث الحوادث وإ ابات العمل.

– يقلل دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة الؤسسة والاخلاص لها.

3– أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: يؤدّي التدريب الفعّال إلى النّتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:

– تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

– تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيّف مع التغيرات الحا لة في المؤسسة.

– تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

– يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

إن البعض يعتبر التدريب مضيعة للوقت، وبعض المؤسسات ترشد عندما يتعلق الأمر بالتدريب والحقيقة أن هؤلاء لم يدركوا منافع التدريب، فالتدريب الجيّد والفعَّال هو الأهم في تقدم الأفراد والمؤسسات على حد سواء، لأنه يرشد إلى المسار الصحيح لمواكبة المستجدات التي ربما تكون إدارية أو تقنية أو فنية أو خدمية... إلخ، المهم كلما تدربت تقدمت.

رابعا: الإلتزام بالتدريب:

تشترك عنا ر عدة في التدريب، وما لم يكن هناك التزام من هذه العنا ر، فلن نجني ثمار التدريب في تحقيق اهداف المؤسسة وهذه العنا ر هي:

1.إلتزام الإدارة بالتدريب: يجب أن يؤمن رب العمل، ويدرك قيمة وأهمية بل ومنافع التدريب، والمكاسب المجنية من خلال التدريب؛ مما يجعله يبذل ما في وسعه لإنجاح عملية التدريب في عمله.

2. إلتزام المتدربين بالتدريب: لا بد أن يحقق التدريب احتياج المتدربين بما يوافق طموحاتهم وآمالهم التي يخططون لتحقيقها، وما لم يلامس التدريب تلك الحاجة فلن تجد التزاماً ولااستجابةً.

3. إلتزام المدرب بالتدريب: لا بد أن يؤمن المتدرَّب بأهمية وقيمة التدريب، ولا بد أن يدرك أنه يسعى لتغيير حياة الآخرين إلى الأفضل، وإلا سينطبق عليه المثل القائل فاقد الشيء لا يعطيه.

خامسا: خطوات التدريب: تتكون من أربع خطوات رئيسية وهي: [13]

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب.

2. تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدرّبين، كما يتم تحديد الوسائل التدريبية مثل الأفلام،

السبورة،...الخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدرّبين في البرنامج، وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.

3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمّة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج, كما يتضمّن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة خطوة.

4. تقييم برنامج التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

وبناءا على ما سبق يتّضح أن للتدريب أهمية وجدوى لا تقتصر على العامل وحده فحسب، بل تتسع الأهمية لتشمل المؤسسة وكل العاملين فيها، سواء من حيث علاقتهم بعملهم أو علاقتهم ببعضهم البعض من جانب، أو علاقتهم بمؤسستهم من جانب آخر، إضافة إلى أهمية ما يهدف إليه التدريب من تحقيق نتائج أفضل للعامل والمؤسسة على حدٍ سواء.

سادسًا: أهداف التدريب:

للتدريب أهمية خا ـة في تحسين الأداء ورفع كفاءة العامل، حيث يساعده ذلك على زيادة وتطوير معلوماته ومهاراته وتحسين قدراته على أداء الأعمال الموكلة إليه.

ولأن التدريب هو عملية منظمة ومستمرة للعامل تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجاته الحالية أو المستقبلية التي يتطلّبها العامل وطبيعة العمل الذي يؤدّيه ومؤسسته التي يعمل بها، فإن أهداف التدريب تتركّز بصورة مباشرة في إحداث تغييرات ايجابية في العامل، إضافة إلى ما ينتج عن التدريب بصورة غير مباشرة من إنجازات إدارية ونتائج اقتصادية.

وتتمثل بعض أهداف التدريب في الآتي: 14

1. اكتساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات المهنية والوظيفية لإنجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه رفع مستوى أدائهم، وزيادة قدرات الإبداع والتجديد لديهم.

2. تدريب وتأهيل العامل على أساليب عمل جديدة وتطويرها لضمان أداء العمل بفعالية والحدّ من الأخطاء.

3. توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المدرّبة، ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين لتحقيق الأهداف الإدارية المطلوبة للمؤسسة بجهد أقل ووقت أقصر، الأمر الذي يرضي رؤساءهم ويتيح الفر ـة للترقية إلى وظيفة أرفع.

4. تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل وبيئته والمتعاملين معه والمجتمع.

سابعًا: أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتختلف من باحث إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى نوعين حسب المكان الى:15

- التدريب أثناء الخدمة [في مكان العمل]
- التدريب خارج العمل

1.التدريب الرسمي خارج العمل: ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: ا ماضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية _ يتم شرح اساليب التدريب لاحقا_ والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشاركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

2.التدريب في مكان العمل: يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساسًا تلقي العامل الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي، لا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفية للعامل، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية وأداء أعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية.

ولهذا النوع من التدريب وسائل واساليب مختلفة تتم أثناء العمل منها: التلمذة الصناعية، التدويرالوظيفي، اسلوب العرض العملي، التوسيع الوظيفي... حيث تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب العاملين

الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين، وهذا النوع من التدريب يضمن للعامل الكثير من المزايا منها أنها تجعله أكثر دراية بظروف العمل الواقعية وحل المشاكل التي تواجهه بأسلوب علمّي وفعّال، ولهذا فان أهم مجالات التدريب في مكان العمل هي:

1- التدريب الفني: وهذا يتيح للعامل فر ـة تطوير قدراته في التعامل مع التقنية الحديثة في مجال عمله، مثل استخدامات الحاسب وبرامجه وتطبيقاته.

2- التدريب الإداري: ويتيح للعامل التعرف إلى الأساليب والأدوات والبرامج الإدارية الحديثة التي تعرفه بأحدث النظريات ومجال الإدارة، وتهيئ له مفاتيح للتفاعل مع بيئة العمل، ووسائل للاتصال البناء مع كل الأطراف التي عليه أن يتعامل معها.

3- البرامج التعليمية:وهي برامج متنوعة للتأهيل في مجالات مختلفة تتيح للعامل تطوير قدراته، ومن ذلك: مجال الإدارة، ا اسبة، السكرتارية، التسويق والمبيعات، المشتريات والمخازن وغيرها.

ثامنًا: أهّم أساليب التدريب:

يُعدُّ التدريب أساس التنمية الإدارية والفنية لمختلف قطاعات العمل والإنتاج، ولأهمية التدريب فقد ارتبط بالتطوير في العديد من المنظمات باعتباره وسيلة لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال توظيف أساليب وطرق مختلفة للتدريب تتناسب مع طبيعة العصر الذي نعيش فيه ووفق التوجهات العالمية المعا ـرة ومن اساليب التدريب الإداري مايلي:[16]

1. التدوير الوظيفي: يقصد به إلحاق العامل بعدد من الوظائف المختلفة في المؤسسة، التي يعمل بها لفترات قد تطول أو تقصر، وذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام في مجالات ومهارات متعدّدة في العمل، ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة، وهذا الأسلوب يتيح الفر ـة لزيادة قدرات العامل المتدرّب والدراية الجيّدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأ ـلي، وبالتالي يوفّر هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك العامل إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسّسة، وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أوفي القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام، أو عند حدوث شواغر وظيفية أوفي حالات الغياب والاستقالات أو الإحالة للتقاعد اوغير ذلك.

2. إسناد مهام خا ـة: حيث تُسند إلى المدير أو الرئيس المتدرّب مهام وأعباء خا ـّة وتُترك له حرية معالجتها مثل: الإشراف على تطبيق نظام جديد للعمل أو دراسة أوضاع ومشكلات معينة وتقديم المقترحات لحلها، وغالباً ما يتّبع هذا الأسلوب التدريبي في تدريب الرؤساء المرشحين للترقي إلى الوظائف القيادية العليا، وذلك لغرض إكسابهم المهارات القيادية وبصفة خا ـّة القدرة على القيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معيّن إلى جانب إكسابهم القدرة على التكيُّف مع مواقف معينة.

3. التدريب الذاتي: وفيه يقوم العامل بتدريب نفسه بنفسه، بالاستعانة بكتيبات أو شرائط مسجلة بالصوت أو الصورة أوبهما معاً أو غير ذلك من المعِينات التدريبية التي توفّرها المؤسّسة أو الجهات الخارجية المتخصّصة وتعالج موضوعات معينة ذات لة بعمل العامل، ومع الثورة التقنية التي انتشرت في العالم (الحاسوب) شاع استخدام المواد التدريبية المبرمجة وهو ما يسمى بالتعليم المبرمج.

4. قراءات خا ة: ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خا ة للرؤساء الإداريين، وذلك بغرض توسيع آفاقهم الثقافية والمعرفية، ويتم باختيار الموضوعات أو المقالات أو الكتب والأبحاث الخا ة، المتعلّقة بعلوم الإدارة وبالأحداث الجارية في المجتمع وبالمشكلات الراهنة، ويتم عقد الندوات الدورية التي يشترك فيها المديرون ويعرض كل منهم ملخصاً لأحدث ما قرأه من الأبحاث أو الموضوعات في مجال الإدارة، ويفيد هذا في إمداد المتدرب بمداخل جديدة بغرض النظر إلى المسائل والإشكالات ومعالجتها وتوسيع أفكارهم.

5. أسلوب العرض العملي: يقوم المدرّب بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتلقّين، شارحاً لهم طريقة وإجراءات وعملية الأداء، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خا ة في الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو تحتاج إلى استخدام آلات وأجهزة معيّنة.

7.البرامج الخا ّة القصيرة الأجل: ويتمُّ تبنّيهِ لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خا ّة بغرض زيادة معلوماتهم عن العمل كما هو الحال في تدريب رجال البيع أو رجال العلاقات العامة، أو اختصا يَّ التنظيم أو ا اسبين، وغالباً ما تكون هذه البرامج مزيجاً من قاعة الدرس وخبرة العمل.

8. ا اضرات: تعدّ ا اضرات أسلوباً تدريبياً مباشراً، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معيّن بشكل مرتّب ومنسّق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصّصين من ا اضرين، وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتمّ الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والاهتمام بطريقة العرض بحيث تصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين.

9. التدريب في الورشات: ويُعرف ببرنامج التلمذة الصناعية، فقد أ بح الكثير من أ حاب العمل يلجؤون لهذا الأسلوب، وهذا الأسلوب يتكوّن من مجموعة خطوات مركّبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة، من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسعٍ في مهن بعينها مثل الكهرباء, السباكة... الخ. وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر.

10. التدريب من خلال ا اكاة: فيه يقوم المتدرّب بالتدرُب على الأدوات التي يتوقّع أن يمارسها في عمله، فبالرغم من أن التدريب يتمّ خارج نطاق العمل، إلاّ أن ذلك يخلق الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد، وتتميّز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتّبة على التدريب أثناء العمل، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتّبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف؛ مثل

الطيران والذي يتمّ في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدّات التي سوف تستخدم في الوظيفة الفعلية، وبالتالي يترتّب على ذلك ما يلي:

– زيادة درجة الأمان من خلال تجنّب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدرّبين وسط بيئة العمل الفعلية.

– نقل المهارة لدى المتدرّب من خلال إفساح المجال أمامه دون التأثير على سير العمل.

– خفض التكلفة، بحيث لا تعدو تكلفة هذه الطريقة، إلاّ أن تكون مبالغ قليلة فقط تشمل تكاليف يانة وإ لاح المعدات التي قد تُتلَف بسبب أخطاء المتدرّبين.

11. دراسة الحالة: وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات العليا والوسطى، إذ تنمي في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات، وتبدا هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة، او البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك، وغالبا ماترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب.[17]

12. المباريات الإدارية: تشير هذه الطريقة الى استخدام موقف تدريجي يشابه الى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، حيث يقوم كل عضو من اعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف من اجل الو ول الى قرارات او حلول للمشكلة التى تم مناقشتها اوتحليلها.[18]

تاسعًا: عوامل نجاح سياسة التدريب: هناك العديد من العوامل التي بتوفرها تنجح سياسة التدريب في أي مؤسسة ونذكر منها على سبيل المثال لا للحصر:19

1. أن تتوفر الرغبة في التغيير لدى الأشخاص المشتركين في برنامج التدريب، وأن يشعروا بالحاجة للتدريب لتعديل وتحسين الوضع القائم.

2. أن يكون هدف البرنامج هو معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وأن يكون مناسبا لاحتياجاتهم في العمل، "يمكن عمل استقصاء لآراء المتدربين مسبقاً".

3. تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الو ول إلى حلول للمشاكل التي يتناولها برنامج التدريب.

4. أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة للتعرف على مختلف وجهات النظر والاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

5. أن يكون البرنامج مرناً: بمعنى أن تلقى طرق التدريب قبولا من الأفراد وأن يشعرون بموجبها بأمان في العمل.

الهوامش:

1. تنمية الموارد البشرية. .إدارة الافراد، http://forum.resala.org/showthread.php?t 2009./08/28

2. علي مُحَمَّد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار فاء، 2003، ص53.

3. عبد الباري إبراهيم درّة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعا رة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 103.

4. لاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية،2000 ، ص 211.

5. قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، عمان، دار زهران، 1997، ص137.

6. عادل حرحوش الح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الاردن، عالم الكتب الحديث، 2009، ص .132

7. نفس المرجع السابق، ص130.

8. عبد الر ن ال مهدي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية،

http://ar.shvoong.com/business-management/human-resource-management 2009/09/04، ص 33

9. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكرللطباعة، عمان،2001، ص98.

10. نا ر مُحَمَّد نا ر، عزاني معوقات التدريب والتاهيل واثرها في اداء العاملين دراسة ميدانية في جامعة عدن، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية جامعة عدن، اليمن2007 \2008، ص33

11. التدريب: خطوة نحو المستقبل، www.students-online.ws/arabic، 2009/08/28

12. سهيلة مُحَمَّد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة،عمان،الاردن، ص109.

13. مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص10.

14. نا ر مُحَمَّد نا رعزاني، مرجع سبق ذكره، ص39، بتصرف

15. تنمية الموارد البشرية...إدارة الافرد، مرجع سبق ذكره، بتصرف

16. نا ر مُحَمَّد عزاني، مرجع سبق ذكره، ص_ص:46_47

17. عادل حرحوش الح، مرجع سابق، ص146

18. نفس المرجع السابق، ص 147

19. إدارة الموارد البشرية،

http://www.skaau.com/vb/register.php?do=requestemail، يوم 2009/09/03